

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALEXANDER DE OLIVEIRA DA SILVA

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS:  
UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE MONTAGEM E  
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL DE CURITIBA-PR



CURITIBA

2016

ALEXANDER DE OLIVEIRA DA SILVA

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS:  
UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE MONTAGEM E  
MANUTENÇÃO INDUSTRIAL DE CURITIBA-PR

Monografia em formato artigo apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos, do Departamento de Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Suprimentos.

Orientador: Prof. Marcell M C Maceno, Dr.

CURITIBA

2016

## **MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE MONTAGEM E MANUTENÇÃO INDUSTRIAL DE CURITIBA-PR**

### **PERFORMANCE EVALUATION MODEL OF CONTRACTORS: CASE STUDY OF A COMPANY OF THE INDUSTRIAL AND MAINTENANCE SECTOR, LOCATED IN CURITIBA-PR BRAZIL**

Alexander de Oliveira da Silva \* E-mail: alexoliveira.bnb@gmail.com

Universidade Federal do Paraná (UFPR), Departamento de Engenharia de Produção, Curitiba, PR

**Resumo:** No âmbito de compras das empresas, com os clientes cada vez mais exigentes, é visível a necessidade da organização conter um modelo de avaliação de desempenho de fornecedores prestadores de serviços conforme padrões e norma da qualidade ISO 9001. Obtendo em sua cadeia de fornecimento uma carteira de fornecedores de serviços qualificados dentro dos critérios previamente estabelecidos pelos gestores da área de suprimentos é possível minimizar os riscos que comprometem a qualidade dos serviços prestados. Consequentemente, isto agrega mais valor à cadeia de suprimentos e o resultado para a inteira satisfação dos clientes, o que traz vantagem competitiva para empresa. Este artigo tem o objetivo de propor um modelo de avaliação e validação dos processos e desempenho das empresas terceirizadas para uma empresa localizada em Curitiba-PR do ramo de serviços de montagem e manutenção industrial, bem como a manutenção periódica destes fornecedores de forma garantir e monitorar a qualidade dos serviços prestados pelos mesmos. A metodologia aplicada para o desenvolvimento desta pesquisa se caracteriza em pesquisa-ação, com objetivo de solucionar problemas identificados na área de suprimentos no processo de avaliação de desempenho dos fornecedores prestadores de serviços. Este artigo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, levantamento de dados e documentos do processo de avaliação de fornecedores ativos. Com relação aos resultados alcançados, obteve-se melhorias no processo e no procedimento de avaliação de fornecedores terceiros, bem como a manutenção e monitoramento das empresas terceirizadas qualificadas, gerando assim maior credibilidade no formato de avaliação de empresas terceirizadas proposto ao setor de compras da organização.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho, Qualificação de fornecedor, ISO 9001.

**Abstract:** In the context of business purchases, with customers increasingly demanding for quality, it is clear the need of the organization to contain a model performance evaluation of supply service providers according to standards required by ISO 9001. Companies which have in their supply chain, one portfolio of qualified service providers within the criteria established by the managers of the supply area, promote the minimization of the risks that affect the quality of services with this process adding more value to the end customer. This article aimed to propose a model of evaluation and validation of processes and performance of subcontractors for a company located in Curitiba PR/Brazil, from industrial sector and industrial maintenance and periodic maintenance of these suppliers to ensure and monitor the quality of services provided by them. The methodology applied for the development of this research is characterized as action research, in order to resolve issues identified in the supply area in the performance evaluation process of supply service providers. This article was developed through literature research, data collection and documentation of the evaluation process of active suppliers. Regarding the achievements are improvements in the process and evaluation procedure of third party suppliers, as well as the maintenance and monitoring of qualified subcontractors, thus obtaining greater credibility in the evaluation format contractors proposed to the organization's purchasing department.

**Keywords:** Performance evaluation, supplier qualification, ISO 9001.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o mercado competitivo, observa-se uma maior dificuldade de garantir uma participação sustentável da organização em meio ao grande número de concorrentes nacionais e internacionais, no qual os clientes têm diversas opções de fornecimento que possam atender suas necessidades.

Diante deste cenário que abrange muitas alternativas de contratação, a empresa consiste muita atenção nas estratégias desenvolvidas nos processos da organização, pautada fortemente na busca incessante pela qualidade, de forma atingir suas metas e objetivos almejados (FERREIRA *et al.*, 2008)

Segundo Bertaglia (2003) um dos objetivos de uma organização está relacionado em agregar valor ao produto ou serviço oferecido, desenvolvendo e produzindo-os, eliminando toda e qualquer ineficiência que elevam os custos que causam impactos não favoráveis na cadeia final, tornando-os menos competitivo perante mercado.

Conforme Neumann e Ribeiro (2004), um dos fatores imprescindível dentro da estratégia de uma empresa está relacionado aos fornecedores que prestam serviços e fornecimentos de produtos para a organização. Com isso, é essencial que a empresa tenha em sua carteira, fornecedores que prestam serviços com qualidade, que sejam confiáveis, organizados e competentes, atendendo os critérios de avaliação. Porém, uma vez que estes não se enquadrem nos requisitos mínimos exigidos pela qualidade, eles serão considerados fornecedores não qualificados.

Com a necessidade de melhoria nos processos focada na qualidade dos serviços prestados pelos fornecedores, ou seja, serviços que atendam de forma positiva todas as especificações necessárias que a empresa adota como padrão de excelência em seu processo, entre outros critérios como planejamento adequado dos serviços, organização, qualidade, capacidade técnica, estrutura, coordenação, saúde e segurança, entre outros critérios, surgiu à necessidade de desenvolver um modelo de avaliação de desempenho dos fornecedores de serviços, de forma atender a real necessidade da empresa dentro dos padrões e diretrizes relacionadas ao sistema de gestão da qualidade NBR ISO 9001 (sistema de gestão da qualidade).

De acordo com a linha de pensamento de Ferreira (2006), uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos de agregar valor, uma organização fundamentada

pelos princípios da gestão da qualidade ISO 9001, deve estar direcionadas holisticamente para a produtividade, qualidade e competitividade de seus produtos e serviços. Os benefícios resultantes desse enfoque não são somente os relacionados à qualidade intrínseca do produto ou serviço, mas também os relacionados à gestão de custos, riscos e recursos.

Segundo Neumann e Ribeiro (2004) é necessário que a empresa conheça fortemente o histórico dos seus fornecedores, qualidade dos serviços prestados, cumprimento do prazo de entrega, capacidade e conhecimento técnicos, o desempenho deles com relação aos seus concorrentes, pro atividade e retorno rápido nos problemas ocorridos, avaliação financeira de forma que possa ter recursos e garantir todo o fornecimento no período de contratação.

Pôde-se observar que a empresa possui uma carteira de fornecedores que atualmente apresenta alguns problemas e desempenhos não favoráveis com relação a qualidade dos serviços prestados. A prestação de serviços que são realizados por estas empresas, impacta diretamente na qualidade dos serviços fornecidos pela empresa em estudo, pois afeta diretamente a qualidade de todo o processo e gerenciando ligados diretamente ao cliente final. No entanto isto deve ser evitado ou minimizado ao máximo de forma não afetar a execução e andamento do projeto como um todo.

Portanto, obter um modelo estruturado de avaliação e validação de desempenho dos fornecedores cadastrados que prestam serviços a empresa, é essencial para se ter uma gestão eficaz das empresas terceirizadas, de forma avaliá-los adequadamente e monitorar continuamente durante o contrato ativo na realização de um determinado serviço. Um processo de avaliação de fornecedor adequado exige requisitos a serem cumpridos para gestão e qualificação destes fornecedores, onde o mesmo terá que atender o mínimo exigido destes critérios para se considerar avaliado com êxito em sua manutenção e avaliação periódica. Uma vez que não se enquadre nos requisitos exigidos pela qualidade, o prestador de serviço será considerado fornecedor não qualificado para continuidade da realização dos serviços. No entanto, caso seja pertinente e interesse da empresa em continuar com os serviços e as tratativas de negociação com esta terceirizada que não atendeu os requisitos mínimos exigidos pelo procedimento da organização, o gestor do processo ou a qualidade, poderá abrir um plano de ação a ser analisada pela

direção da empresa, cabendo a diretoria a decisão de continuidade ou não com transmite de negociação e contratação deste prestador de serviços.

Desta forma, este artigo teve o objetivo propor um modelo de avaliação de desempenho dos seus respectivos prestadores de serviços para uma empresa de montagem e manutenção industrial.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

Toda empresa na consecução de seus objetivos necessita de grande interação entre todos os seus departamentos ou processos, no caso de assim estar organizada. A área de compras interage intensamente com todas as outras, recebendo e processando informações, como também alimentando outros departamentos de informações úteis às suas tomadas de decisão. (MARTINS & ALT, 2001).

Segundo Queiroz (2008), os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento ao cliente externo e interno. O setor de compras tem a grande responsabilidade de suprir a empresa com insumos e serviços adequados às particularidades da organização, atendendo as necessidades do mercado. Segundo uma variedade de forças está mudando o modo como às empresas compram seus insumos e serviços. O gestor tem urgência em buscar oportunidades e monitorar essas forças porque estão realmente reformulando o modo como empresas compram produtos e serviços. Na atual configuração do sistema de compras de diversas companhias, a área abrange algumas das principais funções:

- Coordenar o fluxo de produtos e serviços da empresa, de modo que não aconteça nenhum desabastecimento e também não haja nenhum excesso;
- Comprar além de materiais, serviços e fazer o follow-up para verificar se o que foi recebido está de acordo com a Ordem de Compra;
- Nas empresas manufatureiras, o comprador é um dos principais responsáveis pelo abastecimento de materiais;

- Negociar políticas de abastecimento com os diversos fornecedores, a fim de assegurar qualidade, prazo e preço;
- Desenvolver fornecedores e capacitá-los para atender as exigências e padrões estabelecidos pela empresa;
- Avaliar o desempenho dos fornecedores por meio de indicadores e propor plano de ação se for necessário;
- Pesquisar o mercado fornecedor em busca de algo inovador;
- Analisar junto com outras áreas da organização previsão de vendas (previsão), para garantir que as compras sejam feitas com números o mais próximo da realidade.

Tendo em vista o papel da função compras, pode-se constatar que a mesma ocorreu, em grande parte, em função da globalização, a qual desenvolveu fornecedores mais especializados, graças à evolução das tecnologias e o surgimento da internet – responsável atualmente pela realização de grande parte dos negócios no mundo inteiro.

## 2.2 QUALIDADE NO SETOR DE COMPRAS - NORMA NBR ISO 9001

A empresa ABC, como toda organização que procura implantar procedimento da qualidade respeitando a normas da NBR ISO 9001, ao adotar critérios de avaliação de fornecedores, buscar entender o regulamento e diretrizes para atendimento do processo a ser implementado.

De acordo com a linha de pensamento de Toledo (1987), qualidade é definida como atributo ou condições das coisas ou pessoas capazes de distingui-las das outras, ou seja, uma propriedade inerente ao próprio produto ou serviço. Todas as empresas necessitam de clientes, a fim de se manter ativa no mercado, com isto a qualidade é satisfazer às necessidades e exigências do cliente.

Segundo Fusco (1994), a norma NBR ISO 9001 é composta por diversas normas e diretrizes, no qual apresentam como objetivo auxiliar na melhoria de processos empresariais, sendo eles internos ou externos, não importando o tipo ou dimensão da organização para se obter o melhor Sistema de Gestão da Qualidade.

## 2.3 SELEÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

Seleção dos fornecedores é oriunda da demanda dos serviços/produtos que são necessários ao funcionamento da Companhia. Esta etapa se inicia com a busca dos fornecedores no Mercado.

Segundo Arnold (1999), uma vez tomada a decisão sobre o que comprar, a segunda decisão mais importante refere-se ao fornecedor certo. Não obstante, pode-se aludir que o melhor fornecedor é aquele que oferece bons serviços, prazo de pagamento e entrega de acordo com o almejado pela empresa contratante, aliado a um bom preço, porém com a máxima qualidade e a melhor tecnologia.

Tendo em vista a dificuldade de encontrar um fornecedor que possua todos os requisitos supracitados, cabe ao setor de compras analisar qual é a sua verdadeira necessidade no que diz respeito ao preço e ao prazo que a empresa necessita.

Segundo Gurgel (1996), a seleção do fornecedor deverá obedecer a critérios adequados que levarão em conta cada mercado fornecedor e as características do artigo a comprar.

Tampouco, é importante que se faça um estudo acerca de todos os fornecedores selecionados, para que seja possível uma avaliação correta sobre suas instalações, seu desempenho, sua capacidade e condição financeira, bem como a assistência técnica que oferece, dentre outros fatores que confirmam sua idoneidade. (DIAS, 2006).

Após a seleção dos possíveis fornecedores, inicia-se a fase da qualificação, que é realizada por uma equipe multidisciplinar. Normalmente a equipe é composta por um empregado solicitante do serviço ou produto, um da Área de Suprimentos, um da Área de Segurança, Saúde, Higiene, Meio Ambiente e Qualidade, que se deslocam até os fornecedores selecionados munidos de um questionário de qualificação contendo vários requisitos tais como: Estrutura de Recursos Humanos, Política e Sistema da Qualidade, Planejamento e Programação, Política de Segurança, Política de Meio Ambiente, Saúde, Medicina do trabalho, Transporte, Alimentação, Legalidade, entre outros, são em torno de 25 perguntas sobre estes requisitos. Após a aplicação deste questionário é gerada uma nota média, sendo 7(sete) a nota mínima para ao fornecedor estar qualificado. (FNQ, 2013).



De acordo com Neumann e Ribeiro (2004) é necessário que a empresa conheça fortemente o histórico dos seus fornecedores, qualidade dos serviços prestados, cumprimento do prazo de entrega, capacidade e conhecimento técnicos, o desempenho deles com relação aos seus concorrentes, pro atividade e retorno rápido nos problemas ocorridos, avaliação financeira de forma que possa ter recursos e garantir todo o fornecimento no período de contratação.

Desta forma, entende-se a necessidade da empresa manter um cadastro de fornecedores ativos qualificados que prestam serviços que influenciam na qualidade, definir os critérios citados anteriormente para validação destes fornecedores, de forma que possa monitorar e avalia-los continuamente a cada evento ou avanço físico, processo este a ser realizado num determinado período definido pela empresa.

O processo de qualificação de fornecedores exige critérios a ser adotado pela empresa, uma vez, que estes não se enquadrem nos requisitos exigidos pela qualidade, eles serão considerados prestadores de serviços não qualificados (NEUMANN E RIBEIRO, 2004).

## 2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDOR

A Avaliação de Fornecedor deve ser composta e realizada mensalmente, pelos requisitos: Qualidade, Pontualidade, Documentação Fiscal/Financeiro, Medicina do trabalho, Administração, Competitividade, Capacidade de Fornecimento, Certificações, SSHMAQ, Recursos Humanos, 5S, Administração de Contratos e Aditivos. Além disto, visando a contratação de fornecedores de matérias-primas consideram-se as garantias de qualidade, histórico de fornecimento, volumes disponíveis e preços; Já com os fornecedores de materiais e serviços, são diferenciados em função da sua criticidade para o negócio (FNQ, 2013).

Para a definição do modelo de avaliação de desempenho do fornecedor, utilizou-se como início uma análise da proposta de Donovan e Maresca (1999), o objetivo de usar um ponto de partida foi obter uma estrutura que facilitasse a organização dos elementos colhidos na revisão da bibliografia pertinente ao assunto.

Segundo a linha de pensamento de Donovan e Maresca (1999) sugerem que a avaliação de desempenho do fornecedor seja dividida em três tipos:

- a) Avaliação do sistema da qualidade do fornecedor, que compreende a verificação de itens como foco nas necessidades do cliente; Comprometimento da direção com a Qualidade Total; Investigação e correção de problemas, por funcionários treinados e com autoridade, a partir da análise de fatos; Programas para encorajar e avaliar a melhoria da qualidade de seus próprios fornecedores; e comprometimento com a melhoria contínua.
- b) Avaliação da gestão empresarial empreendida pelo fornecedor, que mede sua capacidade em gerir seu negócio como uma entidade perene, de forma a atender as necessidades presentes e futuras de seus clientes. Para tanto, é necessário considerar aspectos como a saúde financeira da empresa fornecedora, sua capacidade produtiva e as iniciativas de pesquisa e desenvolvimento e de uso de tecnologia para compartilhamento de informações.
- c) Avaliação da adequação ao uso do produto ou serviço fornecido, que mede a conformidade dos insumos fornecidos em relação às especificações, considerando fatores como qualidade, entrega e serviço. Ao empreender a revisão bibliográfica, foi possível notar que a maioria dos esforços voltados à avaliação de desempenho dos fornecedores era passível de enquadramento na proposta de Donovan e Maresca (1999). Porém, havia uma dimensão de destaque que não tinha paralelo na avaliação sugerida pelos autores: a avaliação do relacionamento entre a empresa e o fornecedor.

Com a realização do processo de avaliação de desempenho sendo avaliado a cada evento, entende a necessidade de elaborar e alimentar indicadores no sistema para medir a performance da empresa terceirizada avaliada.

Monczka, Trent e Handfield (1998) apresentam algumas recomendações para os indicadores das categorias de avaliação. Segundo este autor, os indicadores devem, por exemplo:

- Ser objetivos;
- Ser claros;
- Utilizar dados disponíveis e precisos;
- Ser em pequena quantidade (ao redor de 5);

- Estar relacionados aos objetivos da organização;
- Ser gerados por uma equipe multifuncional;
- Ser dinâmicos;
- Não ser manipuláveis.

### **3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO**

Ao longo dos 25 anos, a empresa ABC executou importantes projetos para as indústrias de papel e celulose, química, petroquímica e sucroalcooleira, que exigiram capacidade técnica e profissionalismo para intervenções mecânicas, elétricas e de instrumentação e, também de montagem e reparos de caldeiras, tanques, tubulações, estruturas metálicas, máquinas de papel e serviços de soldagens em geral para as maiores marcas nacionais e, até, internacionais.

Mas toda essa visibilidade foi conquistada com trabalho árduo que teve como base valores como a honestidade, ética e união familiar. Princípios que perduram desde a fundação da ABC e foram fundamentais na conquista do respeito e da confiança de clientes, colaboradores e parceiros.

Com mais de dois mil colaboradores distribuídos por todo o território nacional, a ABC construiu uma imagem de qualidade e superação.

A conquista da certificação ISO 9001 comprova a busca continuada pela melhoria do sistema de qualidade.

Para garantir alta tecnologia e capacidade técnica, a ABC conta com dois grandes parques industriais: Sua sede de Curitiba que está localizada estrategicamente próxima ao anel viário da capital paranaense. Instalada em uma área de 20 mil m<sup>2</sup> estão concentrados departamentos estratégicos da empresa que buscam a melhoria continua dos processos. Além de ser um centro de tomada de decisões, é neste núcleo que é realizado a coordenação de logística de pessoas e de equipamentos, áreas fundamentais para um ótimo desempenho na obra. Sua filial localizada na cidade de Otacílio Costa, em Santa Catarina, dispõe de um centro especializado de pré-fabricação e preparação de tubulações, estruturas e confecção de suportes em aço carbono e inox. A área tem mais de 30 mil m<sup>2</sup> para estocagem de materiais, 3.600m<sup>2</sup> de planta industrial, mais de 100 profissionais altamente capacitados e um parque de máquinas com os equipamentos mais modernos do

mercado. A ABC acredita no potencial de relações baseadas em parceria, respeito, confiança, qualidade e compromisso.

A empresa ABC atua em serviços de curta, média e longa duração, desde paradas programadas de manutenção até ampliação e montagem de novas plantas industriais, sempre oferecendo soluções customizadas para cada projeto.

Especializada em Montagem e Manutenção industrial, ela realiza atividade mecânica, elétrica, instrumentação, montagem e reparos de caldeiras, tanques, tubulações, máquinas, pré-aquecimento e alívio de tensões em campo.

Um dos grandes diferenciais da empresa é a qualidade dos serviços prestados aliada ao cumprimento e respeito aos prazos previamente estipulados. Esse mérito é da equipe especializada que a ABC dispõe para estudar e desenvolver planos de ação adequados, garantindo confiabilidade na execução de cada etapa dos serviços prestados.

O rígido e eficiente controle de qualidade da empresa busca a melhoria contínua por meio de diversos procedimentos de qualificação de materiais e uma equipe de profissionais que oferece soluções customizadas a cada novo projeto.

Certificada pela ISO 9001:2008 e eleita três vezes consecutivas “Melhor Empresa de Manutenção” pelo Prêmio Destaque do Setor, realizado pela Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP), a empresa ABC é referência internacional em manutenção industrial.

#### **4. METODOLOGIA**

Esta pesquisa pode-se caracterizar como estudo de caso de caráter exploratório, uma vez que o foco principal deste artigo é desenvolver e propor um processo único de modelo de avaliação de desempenho de empresas terceirizadas. De forma buscar a aplicação imediata aos resultados obtidos para resolução do problema identificado, utilizou-se a abordagem de coleta de dados quantitativa e qualitativa, sendo desenvolvido por meio de pesquisa-ação, pesquisa bibliográfica e análise de documentos internos da área em estudo da empresa.

A presente pesquisa teve por intenção propor ao setor de compras, adotar ao procedimento de qualidade do departamento, um modelo de formulário de avaliação de desempenho das empresas terceirizadas que prestam serviços a

organização, obtendo maior acompanhamento e monitoramento de fornecedor quanto a qualidade dos serviços prestado.

Para elaboração e desenvolvimento deste artigo, esta pesquisa adotou o seguinte planejamento dividido nos seguintes estágios:

- Primeiro estágio: Revisão bibliográfica

O primeiro estágio consistiu na revisão bibliográfica referente a temas e publicações sobre assuntos envolvem a área de compras no processo de avaliação dos fornecedores nos qual servirão como base teórica para realização deste trabalho.

- Segundo estágio: Coleta e Análise dos dados

Nesse ponto inicial foi realizado entrevistas com os profissionais envolvidos no processo (coordenadores de obra, qualidade de obra, coordenação da qualidade matriz e gestor da área de compras), a fim de obter informações sobre a empresa e o processo de avaliação de fornecedores de empresas prestadoras de serviços. Tendo coletado estes dados, foi possível analisá-los de forma apresentar uma proposta de processo de avaliação de desempenho das empresas terceirizadas.

- Terceiro estágio: Proposição de Modelo de Avaliação de desempenho

Conforme as informações coletadas de entrevista e análise de documento, foram criados critérios que possam contemplar no modelo apresentado.

- Quarto estágio: Revisão e aprovação do Modelo

Nesta etapa foi apresentado o modelo às partes interessada da área de gestão da empresa para sugestões de melhoria. Após a revisão, foram realizados os devidos ajustes e atualizações dos critérios e modelo do formulário, no qual foi submetido para aprovação e inclusão do procedimento de compras.

- Quinto estágio: Implantação

Nesta última fase, foi realizado o processo de implantação do modelo de avaliação de desempenho, no qual está sendo colocado em prática para os contratos ativos de serviços que impactam diretamente a qualidade do produto final.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com as informações levantadas ao realizar uma análise sobre o processo relacionados a qualificação e avaliação desempenho dos fornecedores que prestam serviços a empresa, evidenciou que o departamento responsável pelas empresas terceirizadas, não havia nenhum modelo estruturado para realização deste processo de avaliação, o mesmo era realizando de forma empírica e por apenas um profissional da área responsável pela avaliação.

Segundo Baily (2000), sem esta ferramenta a empresa que contrata e adquirem insumos, produtos ou serviços não é possível ter uma visão sobre os fornecedores no aspecto qualidade, pontualidade e atendimento.

Desta forma, apresentou-se uma proposta de um modelo para realizar o processo de avaliação das empresas terceirizadas, com o intuito de implantar um processo de avaliação de desempenho, bem como monitorar e realizar o acompanhamento constante das empresas terceirizadas cadastradas que prestam serviços em obras.

Atualmente a empresa conta com 25 fornecedores prestadores de serviços cadastrados. Desta lista, constatou-se que somente 14 empresas são passíveis de avaliação de desempenho, pois o objetivo deste modelo é aplicar somente em empresas terceirizadas que fornecem serviços que impactam diretamente na qualidade do produto final.

Na tabela 1, descreve quais os tipos de serviços e quantidade de fornecedores cadastrados que influenciam na qualidade.

Tabela 1 – Grupo de serviços avaliados

SERVIÇOS IMPACTAM NA QUALIDADE	QUANTIDADE DE FORNECEDORES	%
SERVIÇO ULTRASON E RAO X	4	29%
ISOLAMENTO TERMICOS	3	21%
SERVIÇO DE CALIBRAÇÃO	2	14%
FABRICAÇÃO INDUSTRIAL	2	14%
PINTURA E JATEAMENTO	1	7%
SERVIÇO DE SOLDAGEM	1	7%
SERVIÇOS DE ELÉTRICA	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fonte: O Autor (2016)

Vale ressaltar que nem todas as terceirizadas é necessário realizar o processo de avaliação de desempenho do fornecedor, ex: serviço de motoboy, serviço de cartório, serviço de lavagem de veículo. O processo avaliação somente é realizado para empresas que prestam serviços que podem impactar diretamente o andamento e qualidade da execução da obra.

#### 5.1 PROPOSTA DE MODELO DE FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE EMPRESAS TERCEIRIZADAS

O Modelo proposto neste artigo, foi desenvolvido através de informações e dados coletados com profissionais das áreas envolvidas no processo, ex: Coordenadores de obras, Gestor de qualidade e Gestor de Compras, no qual é apresentado conforme figura 1 e 2.

Figura 1 - Modelo proposto de avaliação de desempenho de empresas

LOGO DA EMPRESA	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS</b>																																					
Cliente: _____ Obra: _____ Local: _____ Prestadores de Serviços: _____ Serviço Prestado: _____ Data: _____																																						
Responda a avaliação com referência nos serviços prestados e de acordo com os critérios abaixo:																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 16.6%;">0 N/A</th> <th style="width: 16.6%;">1 Inaceitável</th> <th style="width: 16.6%;">2 Insatisfatório</th> <th style="width: 16.6%;">3 Médio</th> <th style="width: 16.6%;">4 Bom</th> <th style="width: 16.6%;">5 Excelente</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">Não Aplicável</td> <td>Dê o grau 1 se você julgar muito insatisfatória a competência analisada; deixa muito a desejar.</td> <td>Dê o grau 2 se você julgar pouco satisfatória a competência analisada; não atende a expectativa.</td> <td>Dê o grau 3 se você julgar que quase atende, deixa um pouco a desejar. *Atende em parte</td> <td>Dê o grau 4 se você julgar que satisfaz a competência; atende a expectativa.</td> <td>Dê o grau 5 se você julgar excelência e total superação; superou expectativas.</td> </tr> </table>	0 N/A	1 Inaceitável	2 Insatisfatório	3 Médio	4 Bom	5 Excelente	Não Aplicável	Dê o grau 1 se você julgar muito insatisfatória a competência analisada; deixa muito a desejar.	Dê o grau 2 se você julgar pouco satisfatória a competência analisada; não atende a expectativa.	Dê o grau 3 se você julgar que quase atende, deixa um pouco a desejar. *Atende em parte	Dê o grau 4 se você julgar que satisfaz a competência; atende a expectativa.	Dê o grau 5 se você julgar excelência e total superação; superou expectativas.																										
0 N/A	1 Inaceitável	2 Insatisfatório	3 Médio	4 Bom	5 Excelente																																	
Não Aplicável	Dê o grau 1 se você julgar muito insatisfatória a competência analisada; deixa muito a desejar.	Dê o grau 2 se você julgar pouco satisfatória a competência analisada; não atende a expectativa.	Dê o grau 3 se você julgar que quase atende, deixa um pouco a desejar. *Atende em parte	Dê o grau 4 se você julgar que satisfaz a competência; atende a expectativa.	Dê o grau 5 se você julgar excelência e total superação; superou expectativas.																																	
<b>Planejamento:</b>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
0	1	2	3	4	5																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
1. Atendimento ao cronograma: 2. Atendimento ao histograma: 3. Planos e estratégias de execução: 4. Antecipação dos fatos e ações preventivas:																																						
<b>Qualidade:</b>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
1. Atendimento aos requisitos do cliente: 2. Atendimento aos requisitos de qualidade: 3. Atendimento aos procedimentos de execução conforme normas aplicáveis. 4. Eficiência (execução dos serviços atribuídos de forma certa, evitando retrabalhos): 5. Colaboradores qualificados para execução dos serviços? 6. O prestador disponibilizou ex. relatórios, ART(quando aplicável), prontuários, etc																																						
<b>Coordenação:</b>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
0	1	2	3	4	5																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
1. Equipamentos adequados para os serviços: 2. Competência na execução dos serviços atribuídos: 3. Relacionamento e troca de informações entre a coordenação da obra e coordenação da empresa terceirizada: 4. Domínio das informações necessárias para execução do projeto: 5. Conhecimento técnico: 6. Proatividade:																																						
<b>Saúde e Segurança</b>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
0	1	2	3	4	5																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
1.O Fornecedor disponibilizou fichas de Epis , dos colaboradores que prestam serviços para Irmãos Passaura 2. Os colaboradores do prestador de serviço cumpriram com as normas de segurança SST , disseminadas pela Irmãos Passaura.																																						
<b>Organização:</b>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
0	1	2	3	4	5																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																	
1. Organização e limpeza do local por parte do fornecedor: 2. Os colaboradores do terceiro , cumpre com a coleta seletiva?																																						

Fonte: O Autor (2016)



Figura 2 - Modelo proposto de avaliação de desempenho de empresas

RESPONSÁVEIS PELAS INFORMAÇÕES	
Nome:	
Setor Responsável:	PLANEJAMENTO
Assinatura :	
Nome:	
Setor Responsável:	SEGURANÇA
Assinatura :	
Nome:	
Setor Responsável:	CONTROLE DA QUALIDADE
Assinatura :	
Nome:	
Setor Responsável:	COORDENADOR DE OBRAS
Assinatura :	
<hr/>	

Fonte: O Autor (2016)

## 5.2 MÉTODO E ANÁLISE DO FORMULÁRIO APLICADO

O Modelo de avaliação de desempenho proposto é composto pelos seguintes atributos:

- Planejamento: nesta etapa são avaliados 05 critérios, sendo, atendimento ao cronograma, atendimento ao histograma, planos e estratégia de execução e antecipação dos fatos e ações preventivas.
- Qualidade: são avaliados 06 critérios, sendo, atendimento aos requisitos do cliente, atendimentos aos requisitos de qualidade, atendimentos aos procedimentos de execução conforme normas aplicáveis, eficiência na execução dos serviços, colaboradores qualificados para execução do serviço e disponibilidade das documentações necessárias.
- Coordenação: neste item foram definidos a avaliação de 06 critérios, sendo, equipamentos adequados para os serviços, competência na execução dos serviços atribuídos, relacionamento entre as partes, domínios das informações para execução dos serviços, conhecimento técnico e pro atividade.

- Saúde e Segurança: avaliado 02 critérios, sendo, disponibilidade de ficha de EPI's (equipamento de proteção individual) e cumprimento das normas de segurança disseminadas pela empresa ABC.
- Organização: nesta etapa foram definidos 02 critérios, sendo, organização e limpeza do local e se os colaboradores da terceirizada cumpre com a coleta seletiva.

Para cada atributo avaliado há uma área responsável diferente pela avaliação. Quando uma das áreas específicas está ausente da obra, cabe ao gerente do projeto determinar a avaliação.

No quadro 01 ilustra os responsáveis por realizar a avaliação de desempenho das empresas terceirizadas.

Quadro 01 – Responsáveis por realizar Avaliação de Desempenho

ATRIBUTOS	RESPONSÁVEIS
Planejamento	Coordenador de Planejamento
Qualidade	Gestor de Qualidade - Obra
Coordenação	Gerente / Coordenador da Obra
Saúde e Segurança	Engenheira de Segurança
Organização	Gerente / Coordenador da Obra

Fonte: O Autor (2016)

Ao realizar uma análise sobre a empresa com relação à avaliação das empresas terceirizadas, apresentou-se um modelo de avaliação composto por critérios que possam gerenciar/monitorar a qualidade dos serviços prestados pelos seus fornecedores de serviços. Cada área responsável, aplica a sua avaliação conforme o desempenho de cada prestador de serviços, referenciando em cada atributo, os pesos/notas demonstrada na tabela 1.

TABELA 1: (Peso da avaliação)

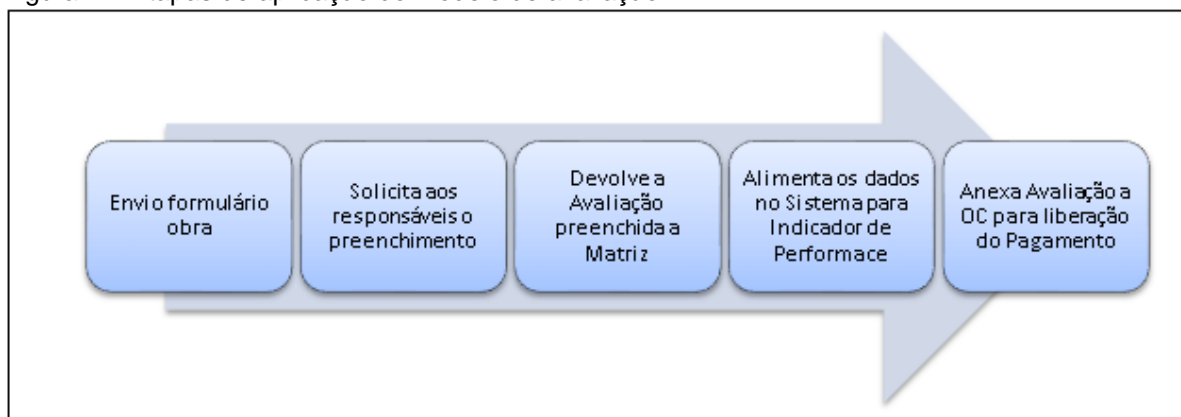
0 N/A	1 Inaceitável	2 Insatisfatório	3 Médio	4 Bom	5 Excelente
Não Aplicável	Dê o grau 1 se você julgar muito insatisfatória a competência analisada; deixa muito a desejar.	Dê o grau 2 se você julgar pouco satisfatória a competência analisada; não atende a expectativa.	Dê o grau 3 se você julgar que quase atende, deixa um pouco a desejar. *Atende em parte	Dê o grau 4 se você julgar que satisfaz a competência; atende a expectativa.	Dê o grau 5 se você julgar excelência e total superação; superou expectativas.

Fonte: O Autor (2016)

Com a apresentação deste novo modelo de avaliação e validação de processos e desempenho das empresas terceirizadas que prestam serviços nas obras, pode-se obter maiores informações com relação ao comprometimento e desempenho delas.

Logo que preenchido este formulário pelo gerente responsável do projeto, coordenador, segurança e qualidade, este documento será enviado a matriz, setor de compras, para mapear e inserir estas informações dentro do sistema corporativo da empresa. Após alimentar o sistema com estes dados, é gerado mensalmente um indicador destes fornecedores de forma monitorar o desempenho do mesmo, atendendo o procedimento dentro das normas ISO9001. Com a finalização deste processo, por fim esta avaliação é anexada a ordem de compra (OC) para liberação de pagamento do fornecedor.

Figura 1 – Etapas de aplicação do modelo de avaliação



Fonte: o autor (2016)

Vale ressaltar que este modelo de avaliação é aplicado somente para empresas que prestam serviços que influenciam diretamente na qualidade do produto final, serviços que não impactam diretamente a qualidade não se aplica de modelo de avaliação de desempenho.

### 5.3 DISCUSSÃO DO MODELO APRESENTADO

Conforme foi estruturado o modelo de avaliação, ele busca mensurar informações e a qualidade dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas.

Para isto, este modelo foi construído avaliando cinco pilares, sendo eles Planejamento, Qualidade, Coordenação, Saúde & Segurança e Organização.

Esta estrutura em cinco pilares foi definida para as principais áreas que impactam diretamente no andamento dos serviços prestados pelas terceirizadas.

Para Viana (2000), coloca que os fornecedores devem ser sistematicamente e constantemente avaliados quanto ao desempenho de fornecimento por quatro critérios: cumprimento de prazos de entrega, desempenho comercial, qualidade e desempenho do produto ou serviço prestado. .

Desta forma, o compromisso de monitoramentos dos gestores da empresa com relação a qualidade dos serviços prestados pelas terceirizadas, serão não só evidenciadas pelas áreas competentes, mas tratadas de forma buscar um plano de ação caso algum requisito não esteja dentro dos padrões mínimos exigidos pela contratante.

## **6. CONCLUSÃO**

O presente artigo teve como objetivo propor um modelo de avaliação de desempenho de empresas terceirizadas visando atender a real necessidade do departamento de compras de uma empresa do setor de montagem e manutenção industrial. Com o levantamento das informações, constatou-se que o processo de avaliação era realizado de forma empírica, não tendo nenhuma evidencia ou registros no processo de avaliação e monitoramento das empresas prestadoras de serviços contratadas. Estas informações não eram gerenciadas e ficava somente na gestão de um profissional da área, o que dificultava o compartilhamento de informações sobre o desempenho das terceirizadas.

A proposta da pesquisa foi à implementação de um método, com uma ferramenta onde a empresa contratante possa validar os processos e desempenho das suas prestadoras de serviços, com a finalidade de aperfeiçoar e contribuir com o desenvolvimento contínuo da empresa garantindo e monitorando a qualidade dos serviços prestados pelas empresas terceirizadas com contratos ativos.

Entretanto, conclui-se que a pesquisa obteve um resultado positivo, pois a empresa passou a aplicar o modelo proposto e implantou como procedimento no seu processo de avaliação de fornecedores terceiros que prestam serviços que

impactam diretamente na qualidade do produto final. Desta forma, a empresa poderá obter informações imprescindíveis, onde serão registradas e alimentadas dentro do sistema corporativo da organização, aperfeiçoando assim o procedimento de avaliação e qualificação de fornecedores atendendo os requisitos da norma ISO 9001 no qual possui a certificação. Contudo, os profissionais responsáveis envolvidos neste processo, terão evidências e registros obtendo maior credibilidade na realização da avaliação de desempenho das empresas que prestam serviços a organização. De certa forma, com o histórico de desempenho, este processo poderá servir também, como apoio numa outra e futura negociação de um determinado prestador de serviço.

## REFERÊNCIAS

NEUMANN, Carla Simone Ruppenthal. RIBEIRO, José Luiz D. **Desenvolvimento de fornecedores: um estudo de caso utilizando a troca rápida de ferramentas.** Revista Produção v. 14n. 1 2002

QUEIROZ, M. 2008. A importância da área de compras no cenário atual. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-area-de-compras-no-cenario-atual/25983/>>. Acesso em: 27/01/2016.

MARTIN, V. 2004. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v33n2/a18v33n2.pdf>>. Acesso em 21/01/2016.

FNQ 2013. Seleção e Qualificação de fornecedores. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/colabore/comunidade-de-boas-praticas/exibir-pratica/selecao-e-qualificacao-de-fornecedores>>. Acesso em: 27/01/2016.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento;** São Paulo: Saraiva, 2003

FERREIRA, J.J.A., Modelos normatizados de sistemas de gestão. *In*: CARVALHO, M.M. ; PALADINI, E.P. ; (Org.). **Gestão da qualidade: teoria e casos.** 2º Ed. Rio de Janeiro: Campus – Elsevier, 2006.

FERREIRA, M. P. et al. Management through performance indicators: **results in a technological business incubator**. Revista Produção, v. 18, 2008.

NEUMANN, Carla Simone Ruppenthal. RIBEIRO, Jose Luiz D. **Desenvolvimento de fornecedores: um estudo de caso utilizando a troca de ferramentas**. Revista Produção V. 14n. 1 2004,

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. 8°. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TOLEDO, J. C. **Qualidade Industrial: conceitos, sistemas e estratégias: estrutura de mercado e concorrência, círculo de controle de qualidade (CCQ), sinmetro**, São Paulo: Atlas, 1987.

MELLO, C. H. P. SILVA C. E. S. TURRIONI J. B. SOUZA L. G. M. **ISO 9001:2008: sistema de gestão da qualidade para operações de produtos e serviços**, São Paulo: Atlas, 2009.

FUSCO, Jose Paulo Alves. **NBR 19000 x manufatura: Considerações sobre sua Aplicação Vantagens e Desvantagens**. Revista de Administração de Empresas São Paulo, V. 34, 1994.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais**. São Paulo, 1999.

MARTINS, P. G.; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.

DONOVAN, J. A.; MARESCA, F. P. Supplier relations In JURAN, J. M. et. al. **The Juran's quality handbook**. New York: McGraw-Hill, 1999.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais: **Princípios, conceitos e gestão**. 5° Ed.. São Paulo: Atlas, 2006.

MONCZKA, R. M.; TRENT, R. J.; HANDFIELD, R. B. **Purchasing and supply chain management**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1998.